

Indicadores de Gestión en Unidades de Información

Fortunato Contreras Contreras

Resumen

Se establecen algunas definiciones sobre indicadores, indicadores de gestión, y tipos de indicadores. Se describen algunos indicadores que se usan en las unidades de información.

Palabras Claves

Indicadores; Indicadores de gestión; Bibliotecas; Unidades de información

Summary

It is established some definitions on indicators, indicators of management, and types of indicators. It is described some indicators that must be implemented in the information units

Key words

Indicators, Indicators of management; Libraries; Information units

Introducción

La necesidad de las unidades de información de tener información confiable y significativa, que ayude a saber en qué situación se encuentra la unidad de información, que nos permita la toma de decisiones y que garanticen el monitoreo de las funciones de gestión, etc., tiene cada vez mayor relevancia en el tema de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se convierten en los "signos vitales" de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, etc.

Se deben seleccionar un mínimo número de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, etc., todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. Hoy día se ha comprobado que hacer mucho no es lo mismo que hacer lo que se requiere y hacerlo correctamente.

Concepto de indicador

Existen una serie de conceptos de indicador; no obstante, el concepto de indicador varía de unos autores a otros. Para unos cumple una función informativa, para otros es un instrumento en la toma de decisiones, o bien cumple una función de evaluación.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), indicador: "Que indica o sirve para indicar." E Indicar: "Mostrar o significar algo con indicios y señales."

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2000) define el término indicador como un "parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro"

La definición más simple de indicador corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado. Constituye un instrumento que pueden permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del

proceso de ejecución o de los resultados de un programa ó proyecto a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.

El concepto de *indicador* suele coincidir con el concepto matemático de *variable*. Aunque no todas las variables puedan ser indicadores, hay veces en que la *variable* puede utilizarse como indicador.

Sin embargo, hay plena coincidencia en que el indicador debe tomar *valores numéricos*, independientemente de la forma que adopte (tasas, índices, frecuencias o valores de una variable); y que puede referirse a la *situación* existente en un período de tiempo concreto (por ejemplo, la tasa de actividad anual de las áreas de una unidad de información) o a su *evolución* en el tiempo (la misma tasa de actividad anterior a lo largo de un período de tiempo determinado).

La ventaja del uso de indicadores sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación de los servicios bibliotecarios, en el control de los mismos, en la predicción de sus efectos a medio y largo plazo o en el impacto de una determinada política bibliotecaria sobre los usuarios.

El indicador es un signo que ofrece información, es una medida de la parte observable del fenómeno, que permite valorar. El indicador ha de permitir una lectura sucinta, comprensible y válida del fenómeno a estudiar. Los indicadores son imágenes de un atributo, las cuales son definidas en términos de un procedimiento de medida u observación determinado.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia

Características de los Indicadores.

Para definir un buen **Indicador** de, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Funciones básicas de los indicadores

- Simplificación
- Cuantificaron
- Comunicación

Dimensiones de los Indicadores

- Cualitativas: Descripción de la variable
- Cuantitativas: Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto

Representación de los Indicadores

- Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ejemplo: número de usuarios de nivel primario)
- Porcentajes: Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución (Por ejemplo: Porcentaje usuarios que no acceden a los servicios del total de la población).

- Promedios y Otras Medidas estadísticas: Representa comportamientos típicos (Por ejemplo: Libros per-cápita).

Los indicadores requieren ser contruidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad, etc. Pueden ser:

- Simples: Cuando se refieren a una sola variable.
- Complejos: Cuando se refieren a una relación de dos o más variables.

Propiedades de los indicadores

Las cualidades más representativas son las siguientes:

- Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados.
- Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la unidad de información, así como las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo; es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- Relevancia: Deben servir efectivamente a la unidad de información para la toma de decisiones. Es decir, deben captar un aspecto esencial de la realidad que busca expresar, en términos cualitativos o de su dimensión temporal.
- Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los factores le otorgan a determinada variable.
- Confiabilidad: Las mediciones que se hagan por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- Fácticos: Deben ser objetivamente verificable.
- Eficientes: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- Suficientes: Por sí mismos deben expresar el fenómeno con otros indicadores, sin ser redundantes.
- Flexibles: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular indicadores

Para construir los indicadores se requiere:

- Identificar las variables que se encuentran subyacentes en los objetivos de la unidad de información o proyecto, en sus metas y en sus resultados, identificando los "conceptos claves".
- Construir un significado colectivo de la variable.
- Desglosar las variables a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables.
- Diseñar todos los indicadores que sean necesarios para expresar cada dimensión de una variable.
- Priorizar y seleccionar los indicadores. Se requiere que la unidad de información identifique un conjunto de criterios de ponderación y selección de indicadores de acuerdo con las características de la unidad de información específicas del programa.

Los criterios podrían ser los siguientes:

- Fácil acceso a la información del indicador.
- Relevancia para el responsable directo de la unidad de información.
- Número y tipo de usuarios del indicador.
- Representatividad frente a los resultados.

De acuerdo a la unidad de información, a los objetivos de la misma, a las metas, a los servicios, a las actividades, etc., y la disponibilidad de la información, se seleccionan los indicadores. Una vez que se cuenta con la información de fuentes directas o indirectas se obtiene el respectivo cálculo, que se

realiza dependiendo del tipo de indicador seleccionado (Cifra absoluta, Tasa, Promedio, etc.) y de su estructura (simple o compleja).

Aplicación de los indicadores

La aplicación general de los indicadores podría ser la siguiente:

Indicadores de diagnóstico

Los indicadores de diagnóstico son la base para el plan estratégico de la unidad de información pues permiten establecer en que situación se encuentra. El análisis de estos indicadores permiten definir y precisar las necesidades y prioridades en las diferentes áreas de la unidad de información lo cual, a su vez orienta la asignación de los recursos.

Indicadores de seguimiento

La ejecución de las actividades programas y proyectos requiere contar con indicadores que aporten información relacionada con el comportamiento de las variables que intervienen en dicha ejecución. Estos indicadores pueden ser útiles para asegurar conducir la ejecución, pero también sirven como insumo para preparar y ejecutar nuevas actividades y proyectos, porque informan sobre áreas críticas que pueden llegar a presentarse durante la ejecución de las mismas y sobre las cuales es posible tomar medidas de prevención.

Los principales indicadores de seguimiento a la ejecución física de los proyectos pueden ser:

- **Indicadores de Eficiencia.-** Relacionan la cantidad de la actividad específica con el tiempo de su desarrollo. Se miden en porcentaje de ejecución en diferentes periodos de tiempo. Estos indicadores deberán compararse con lo programado en el cronograma de actividades y con base en esta comparación se determina la necesidad de ajuste o la continuación en iguales condiciones.

- **Indicadores de Calidad.-** Miden el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada una de las actividades del proyecto. Se obtienen mediante los informes de avance que presenta el supervisor del proyecto.

Indicadores de evaluación y resultados.

Permiten verificar el cumplimiento de los objetivos de las actividades y proyectos y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la unidad de información. Para su definición, se deberá tener en cuenta las principales variables que determinan la operación, la producción y el efecto. Expresan de diferentes maneras el grado de obtención de los beneficios previstos con la actividad o el proyecto, además, suministran información para la obtención de parámetros de operación necesarios para la preparación de nuevas actividades y proyectos.

Los principales indicadores de operación y resultados pueden ser:

- **Indicadores de Eficiencia.-** Relacionan los costos del producto/servicio de la actividad o proyecto con el tiempo invertido en la producción. Deben compararse con las proyecciones y en general con los supuestos que tuvieron en cuenta en la evaluación preliminar de la actividad o proyecto en la cual se definió una producción mínima, a un costo por periodo de tiempo.

- **Indicadores de Cobertura.-** Relaciona el número de usuarios o beneficiarios de la actividad o proyecto en un periodo de tiempo determinado. Al igual que los anteriores indicadores deben compararse con la población objetivo y las proyecciones de incorporación en el tiempo.

- **Indicadores de calidad.-** Relaciona las características de los bienes o servicios producidos por la unidad de información, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios. Se obtiene a través de encuestas o de sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos por parte de los usuarios. Se expresan como buena, regular o mala calidad, de acuerdo con el contenido de dichos sistemas y las ponderaciones definidas para cada variable que mida la calidad.

- **Indicadores de Impacto.**- Miden la contribución de la actividad o proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico como resultado de su operación. Todas las actividades o proyectos se relacionan con el mejoramiento de las condiciones de los Por las actividades o los proyectos afectan de alguna manera a los indicadores de diagnóstico.

Van House, Weil y McClure (1999) agrupan los indicadores de la siguiente manera:

- **Indicadores de inputs:** Recursos introducidos en el sistema de personal, infraestructura, equipamiento, presupuesto, colecciones, información digital, etc.)
- **Indicadores de procesos:** Las actividades que transforman los recursos en productos (ingreso, registro, clasificación, catalogación, indización, bases de datos, etc.)
- **Indicadores de actividad.** Son los productos y servicios generados a partir de los procesos realizados (todos los servicios, el acceso a la información, catálogos, bases de datos)
- **Indicadores de resultados o de impacto:** Los cambios ocurridos a partir de la intervención de los servicios y productos en los usuarios.

El Colegio de Bibliotecarios Documentalistas de Cataluña (1995) orienta los indicadores con la toma de decisiones de la siguiente manera:

INDICADORES	TOMA DE DECISIONES
Indicadores de rendimiento operacional - Número de registros catalogados por hora - Costo de cada registro catalogado	Asignación de recursos
Indicadores de eficacia - % de la colección usado - Satisfacción del usuario con el préstamo	El servicio a los usuarios Rendimiento de las áreas
Indicadores de costo-eficacia (eficiencia) - Costo total por usuarios - Costo por préstamo	Resultados deseables
Indicadores de impacto - Número de usuarios reales - Libros per capita	Nivel de éxito de la unidad de información % Cobertura de usuarios Demanda del servicio/producto

Ejemplos de indicadores asociados a los factores de éxito de la gestión:

EFICACIA: Mide el grado porcentual de satisfacción del cliente y del grupo en general, con respecto a la cantidad de alumnos atendidos.

$$\text{Satisfacción del usuario} = \frac{\text{Total usuarios satisfechos (50)} \times 100}{\text{Total usuarios atendidos (60)}} = 83.33\%$$

$$\text{Disponibilidad de equipos} = \frac{\text{Horas equipos de disponibles efectivax100}}{\text{Total horas equipo disponibles}}$$

EFICIENCIA: Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada profesional o técnico y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de horas atendidas, con respecto a horas atendidas programadas.

$$\text{Horas-profesional} = \frac{\text{Horas profesional ejecutadas (30)} \times 100}{\text{Horas profesional programadas (30)}} = 100\%$$

EFFECTIVIDAD: Mide porcentualmente la relación entre eficacia y eficiencia.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{EFICACIA} \times \text{EFICIENCIA}}{100}$$

Meta semanal por profesional o técnico:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{83.33 \times 100}{100} = 83.33\%$$

Bibliografía

Arévalo, Julio Alonso ; Echeverría Cubillas, M^a José ; Sonia Martín Cerro (1999). La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación. *Seminario: Indicadores en la universidad: información y decisiones*. León: Universidad de León, Programa Institucional de Calidad, 9-11 de junio de 1999. En: <http://eprints.rclis.org/archive/00000492/01/Indicadores.pdf> (Consultado 01/06/2005)

Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas. Barcelona : Diputación de Barcelona, Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, 1995.

Fuentes, Juan José (1999). Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información. Gijón (España) : Trea

Gómez Hernández, José A. (1999). Biblioteconomía: conceptos básicos de gestión de bibliotecas. Murcia : Universidad de Murcia.

Indicadores de rendimiento bibliotecario. Revista Española de Documentación Científica. V. 21, 2. 1999.

Montaner y Asociados (1998). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona : Gestión, 2000.

Lancaster, Frederick (1983). Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios. México.

López Yeppez, José (Coord.) (1996). Manual de información y documentación. Madrid : Pirámide.

OCDE. MMA. (2000). Indicadores ambientales. Madrid : Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental.

Real Academia Española, Madrid (2001). Diccionario de la lengua española. 22a. ed. Madrid : RAE.

REBIUN. Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Documento de trabajo. En <http://www.uma.es/rebiun/normasBibliotecas.html>

Steven M, Hroner (1995). Signos vitales: El empleo de las medidas del rendimiento, la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa. Madrid : McGraw-Hill

Stueart, Robert D. ; Moran, Barbara B. (1998). Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona : Diputación de Barcelona